

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

**Hornicko-geologická fakulta**

Institut ekonomiky a systému řízení

**POSOUZENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PODMÍNKÁCH SmVaK  
OSTRAVA a.s.**

**EDUCATION SYSTEM ASSESSMENT FOR THE JOINT STOCK  
COMPANY, SmVak OSTRAVA a.s.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.**

Datum zadání: 31.10.2010

Datum odevzdání: 30.04.2011

Ostrava 2011

Nikola Stříbná

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3)
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB – TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě 27.4.2011

.....Štěrba'.....

podpis

**Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 27. 4. 2011

.....  
Nikola Stříbná

## ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá oblastí vzdělávání a jeho možného rozvoje, které je nedílnou součástí personálního systému každé společnosti. Pro svou práci jsem si vybrala společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s danou tematikou, dále také možné metody vzdělávání. Práce poukazuje na důležitost rozvoje vzdělávání zaměstnanců. Následně práce seznamuje s charakteristikou dané společnosti. V praktické části jsem se zaměřila na motivační faktory a na spokojenost zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Na základě dotazníkového šetření a zhodnocení výsledků jsem následně navrhla možnosti změn, které povedou ke zlepšení a ke zkvalitnění rozvoje vzdělanosti zaměstnanců u vybrané společnosti.

**Klíčová slova:** vzdělávání, motivace, plánování.

## SUMMARY

This bachelor work deals with education and further development of education which is an integral part of a personal system in each company. For my work, I choose Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. The theoretical part explains basic terms relating to the topics and possible educational methods. The work emphasises importance of further development of personnel education. The work also provides basic information about the chosen company. In the practical part, I focused on motivation factors and personnel satisfaction with their education. On the basis of an questionnaire and assessment of results, I have proposed possible changes that would improve and increase quality of education development for employees working in the company.

**Key words:** education, motivation, planning.

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>2</b>
2.1	FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ .....	2
2.2	PLÁNOVÁNÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	3
2.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	4
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>8</b>
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI SEVEROMORAVSKÉ VODOVODY A KANALIZACE OSTRAVA .... A.S. ....	8
3.2	OBLAST PŮSOBNOSTI .....	9
3.3	CÍL SPOLEČNOSTI.....	10
3.4	HLAVNÍ ČINNOSTI.....	10
<b>4</b>	<b>POSOUZENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
4.1	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	13
4.2	VÝSLEDKY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	14
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>23</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>26</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>28</b>
	<b>SEZNAMY .....</b>	<b>29</b>

## SEZNAM ZKRATEK

VŠB – TUO - Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava

SmVak - Severomoravské vodovody a kanalizace  
a.s. - akciová společnost

EDUCA - Název vzdělávacího programu zaměstnanců na který SmVaK získala dotaci  
z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO - Požární ochrana

THP - Technicko hospodářský pracovník

PIS - Personální informační systém

OOV - Ostravský oblastní vodovod (systém zásobování pitnou vodou  
Moravskoslezském kraji)

ISO - Integrovaný systém řízení v rámci evropských norem kvality

n. p. - národní podnik

## 1 ÚVOD

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si vybrala společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. (dále jen SmVaK). Tématem této práce je oblast vzdělávání – nedílná součást personálního systému každé společnosti, která usiluje o udržení a rozvoj dovedností a znalostí svých zaměstnanců.

Pro objasnění a pochopení podnikového vzdělávání jsem studovala teoretická východiska, politiku a programy pro vzdělávání, které jsou uvedeny v kapitole č. 2 této práce. Teoretická východiska jsou důležitá pro pochopení celého procesu propojení jednotlivých částí personálního řízení, jehož nedílnou součástí je systém podnikového vzdělávání.

Kapitola třetí je popisem – charakteristikou společnosti SmVaK. Jedná se o dodavatele pitné vody pro více než 1 mil obyvatel Moravskoslezského kraje. Tato společnost je třetí největší vodárenskou společností v České republice. Společnost odvádí a čistí odpadní vody pro více než půl milionu obyvatel.

Stěžejní čtvrtou část jsem věnovala vlastnímu posouzení systému vzdělávání ve společnosti SmVaK. Po konzultaci jsem vybrala vzorek 55 zaměstnanců – techniků a technických pracovníků v provozech vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod a provedla dotazníkové šetření. Zajímavé výsledky tohoto šetření a jejich popis jsou rovněž součástí této kapitoly.

Pátá kapitola s názvem „Návrhy a doporučení“ nejprve uvádí současný plán vzdělávání SmVaK a porovnává ho s dosaženými výsledky dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení obsahuje tato kapitola doporučení ke zlepšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců SmVaK.

V závěru je pak celkové shrnutí hlavních poznání a předpokladů pro další zlepšení současného stavu.

Cílem bakalářské práce je popsat teoretická východiska procesu vzdělávání a to na základě čerpání z odborné literatury. Pomocí vybraného „vzorku“ zaměstnanců (zejména techniků v provozech vodovodů a kanalizací) SmVaK formou dotazníku analyzovat jejich potřeby vzdělávání. Tyto zjištěné potřeby vzdělávání pak porovnat se stávajícím systémem vzdělávání a navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

### **2.1 Formování pracovních schopností**

Vzdělávání je proces, v rámci kterého se určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co nemohli dělat předtím. Existují čtyři typy vzdělávání:

- 1) instrumentální vzdělávání – to je vzdělávání, jak lépe vykovávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje vzdělávání při výkonu práce;
- 2) poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí;
- 3) citové (emoční) vzdělávání – je založeno spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí;
- 4) sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí. [1]

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace“.[1] Vzdělávání je tedy nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti zaměstnanců, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které je připravují na budoucí úkoly.

V systému formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti:

#### **oblast vzdělávání**

- formují se základní znalosti a dovednosti, tato oblast je orientována převážně na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost;

#### **oblast kvalifikace (odborná příprava, training)**

- proces přípravy na povolání, formování určitých pro zaměstnání daných znalostí a dovedností i jejich přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa;
- zahrnuje přípravu na povolání, přeškolení (rekvalifikace), doškolování (prohlubování kvalifikace), orientaci pracovníků;



**oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace)

- orientována více na kariéru pracovníka, na získání širší palety znalostí a dovedností, které jsou nezbytně nutné k vykonávání určité práce;
- formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispívala ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku. [2]

## **2.2 Plánování podnikového vzdělávání**

První etapou pro plánování podnikového vzdělávání je fáze zjišťování vzdělávacích potřeb. Tato fáze představuje shromažďování údajů o tom, které vzdělávání bude pro organizaci optimální. Zjišťování potřeb vychází z celkové strategie a koncepce organizace a představuje průnik toho, co je třeba udělat a proč. To je možné pouze za předpokladu, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců. Konkrétně se jedná o analýzu podnikových plánů a plánů lidských zdrojů a dále o průzkumy potřeby vzdělávání.

Po fázi zajišťování potřeb vzdělávání musíme následně naplánovat kroky, které vedou k jejich naplnění. Nastupuje tedy fáze plánování vzdělávání zaměstnanců.

Návrhy plánu, předběžné plány a první úkoly, které vznikly ve fázi identifikace potřeb vzdělávání, se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu vzdělávání. Také se vymezují oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovují počty pracovníků, kterých se vzdělávání bude týkat, upřesňují se metody školení, časový plán školení a také rozpočet na školení.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl poskytnout konkrétní odpovědi na následující otázky: [2]

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| ▪ <b>Pro jaké účely?</b>             | <b>Určení cíle;</b>      |
| ▪ <b>Koho?</b>                       | <b>Výběr posluchačů;</b> |
| ▪ <b>Kdo bude školit?</b>            | <b>Školitel;</b>         |
| ▪ <b>V jaké oblasti?</b>             | <b>Obsah předmětu;</b>   |
| ▪ <b>V jakém rozsahu (za kolik)?</b> | <b>Cena;</b>             |
| ▪ <b>Jak?</b>                        | <b>Metody školení;</b>   |

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| ▪ <b>Kdy?</b> | <b>Termín, časový rozvrh;</b> |
| ▪ <b>Kde?</b> | <b>Umístění školen.</b>       |

## 2.3 Metody vzdělávání

Mezi důležitá rozhodnutí v procesu plánování podnikového vzdělávání patří volba metod školení. Metody vzdělávání lze zařadit do dvou skupin:

### I. Metody požívané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)

Jedná se o metody vzdělávání, které probíhají přímo na konkrétním pracovním místě konkrétního zaměstnance, při plnění konkrétních pracovních úkolů. Příkladem takovéto metody je tzv. „instruktáž při výkonu práce“. Jedná se obvykle o jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Méně v praxi využívanými metodami mohou být například „coaching“, (dlouhodobé instruování, vysvětlování, a sdělování připomínek pracovníkovi nadřízeným) nebo „mentoring“ (pracovník si vybere rádce – mentora, který mu radí a pomáhá).

Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří:

#### ▪ **Mentoring**

Zůstává zde iniciativa a odpovědnost na samotném pracovníkovi. Pracovník si vybírá rádce (mentora), ten mu radí, usměrňuje jej, pomáhá mu a prosazuje jej.

- **Výhody:** Do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek vlastní iniciativy a neformální vztah.
- **Nevýhody:** Probíhá pod tlakem pracovních úkolů a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

#### ▪ **Counselling (poradenství, konzultování)**

Jedná se o nejnovější formování pracovních schopností pracovníků, tím se překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným školitelem (podřízeným a nadřízeným).

- **Výhody:** Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty

pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel si sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

- Nevýhody: Větší časová náročnost metody, se může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.

#### ▪ **Asistování**

Je tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci s větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci samostatně.

- Výhody: Soustavné působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.
- Nevýhody: Školený se může naučit některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup dělat věci jinak.

#### ▪ **Pracovní porady**

Během porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

- Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujímání postojů k pracovním problémům, informovanost pracovníků, pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací. Neformální metoda, která může přispět k novým znalostem méně zkušených pracovníků.
- Nevýhody: Problém časového umístění porady; pokud je uspořádána v pracovní době, zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, mimo pracovní dobu naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a snaha ji maximálně zkrátit.

## **II. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („of the job“)**

Tyto metody vzdělávání jako jsou například přednáška, případové studie, workshop nebo brainstorming, jsou vhodné k uplatnění zejména pro vedoucí zaměstnance či specialisty. Vzdělávání se uskutečňuje mimo pracoviště a mimo vlastní výkon práce s cílem na rozvoj znalostí a sociálních vlastností. Jsou organizovány jako hromadné vzdělávání skupin zaměstnanců.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška**

Přednáška je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

- Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky.
- Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaný školenými pracovníky.

- **Přednáška spojená s diskusí, seminář**

Jedná se o metodu zprostředkovávající znalost.

- Výhody: Účastníci jsou během diskuse směřováni k aktivitě, k navrhování nápadů, a k řešení problémů.
- Nevýhody: Důležitá je důkladná organizační příprava a vhodný způsob moderování.

- **Demonstrování (praktické, názorné, vyučování)**

Tato metoda zprostředkovává znalosti a dovednosti za použití počítačů, audiovizuální techniky, názorně se předvádějí pracovní postupy, dovednosti.

- Výhody: Školení pracovníci si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí, bez rizik, že by mohli způsobit závažnější škodu.
- Nevýhody: Podmínky na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení jsou rozdílné.

- **Brainstorming**

Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby podávala jakékoliv návrhy na řešení problému. Poté se návrhy předloží, diskutuje se o nich a vybírají se optimální varianty či optimální kombinace.

- Výhody: Přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení nových problémů, podporuje kreativní myšlení.
- Nevýhody: Požadavky na školitele i na přípravu.

## ▪ **Simulace**

Tato metoda je více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Jedná se o běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu školení se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

- Výhody: Účinná metoda pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat se.
- Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování školených pracovníků školitelem.

## ▪ **Hraní rolí (manažerské hry)**

Metoda je orientována na rozvoj praktických schopností účastníků. Vyžaduje značnou aktivitu, samostatnost i dávku hravosti účastníků. Berou na sebe určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci.

- Výhody: Učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat emoce.
- Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a kladé stejně náročné požadavky na školitele. [2]

### **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU**

#### **3.1 Historie společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.**

Původní tzv. krajský podnik, který vznikl v roce 1977, slučoval krajské středisko pro vodovody a kanalizace a deset okresních podniků vodovodů a kanalizací nebo okresních vodohospodářských správ. Po zániku krajského uspořádání byla nutná restrukturalizace podniku. V červenci 1991 se zcela osamostatnily dosavadní odštěpné závody v okresech Bruntál, Olomouc, Přerov, Šumperk, a Vsetín, které nebyly technicky vázány na provoz nadřazené vodárenské soustavy.

Základní princip, který byl uplatněn v privatizaci podniku, vycházel ze specifického předmětu podnikání – tj. zajišťování zásobování pitnou vodou a její čištění, vysoká investiční náročnost a nutná koordinace činnosti s potřebami obsluhovaných měst a obcí.

Akciová společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava je první „smíšenou“ privatizovanou společností v oboru vodovodů a kanalizací, vzniklou na území České republiky v rámci 1. privatizační vlny.

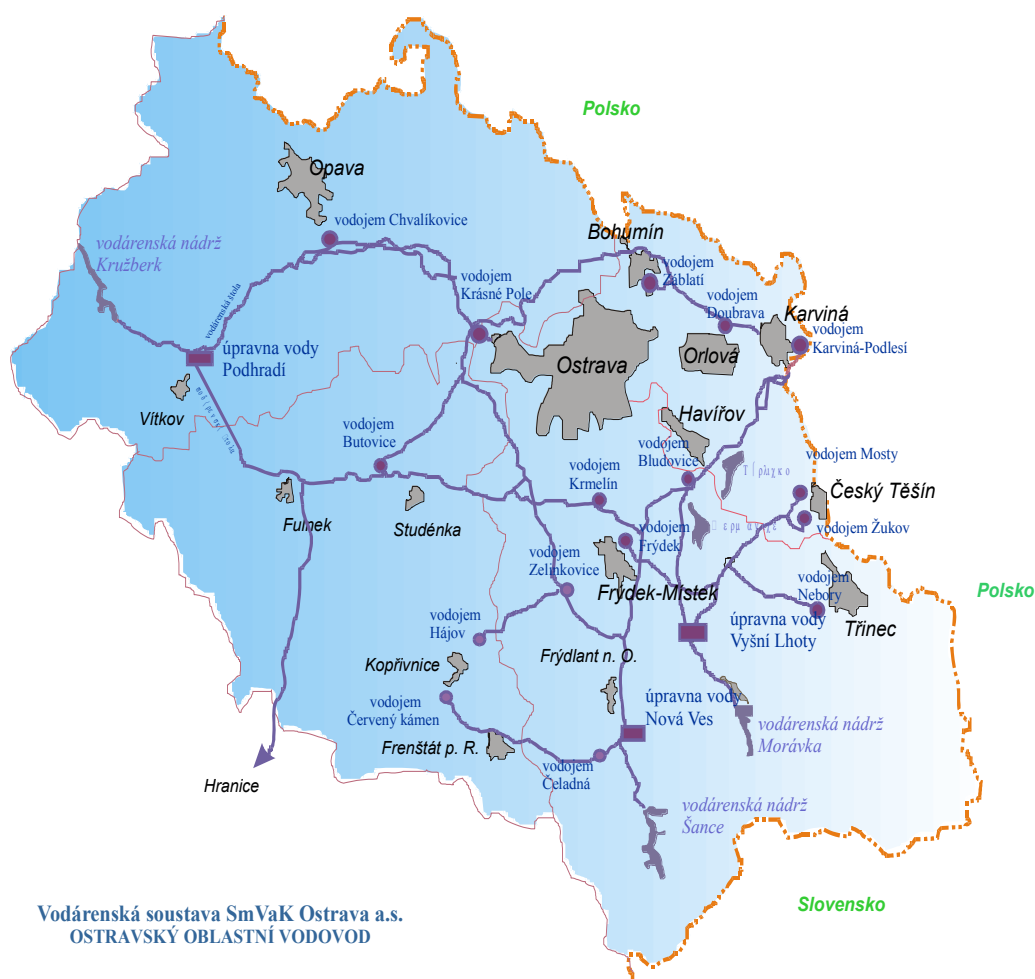
Infrastrukturní majetek, tj. vodovody a kanalizace sloužící přímo jednotlivým městům a obcím byl navržen k privatizaci s účastí příslušných městských a obecních úřadů. Většina z nich vodovody a kanalizace, včetně majetku bezprostředně souvisejícího, na svém území vložila jako majetkový vklad do společnosti.

Transformací rozhodující části majetku bývalého státního podniku Severomoravské vodovody a kanalizace, s. p. vznikla tedy společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. Druhá část majetku této společnosti byla transformována na společnost Ostravské vodárny a kanalizace a.s.

Významnou událostí v krátké historii akciové společnosti byl vstup zahraničního kapitálu na jaře roku 1999, kdy majoritní podíl získala anglická společnost Anglian water overseas holdings limited, druhým významným vlastníkem je francouzská společnost Suez lyonnaise des eaux. [4], [5]

### 3.2 Oblast působnosti

Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. vznikly z částí bývalého státního podniku, které měly technickou návaznost na systém Ostravského oblastního vodovodu. Tomu odpovídají i dnešní oblasti působnosti, patří zde okresy Frýdek - Místek, Nový Jičín, Karviná a Opava. Na základě smlouvy dodává společnost pitnou vodu do veřejné vodovodní sítě města Ostravy, Hlučína, Studénky a několika dalších obcí SmVaK působí rovněž na Bruntálsku. Jako jediná v ČR pitnou vodou zásobuje rovněž příhraniční oblast Polska a Přerovsko. [5]



Obrázek 1: Oblast působnosti [6].

### 3.3 Cíl společnosti

Společnost SmVaK je schopna poskytovat zákazníkům široký rozsah služeb a to v lepší kvalitě. Má rozšířenou působnost za hranice regionu a dosahuje tak pozice přední vodárenské společnosti evropské úrovně. Upevňuje také vztah k životnímu prostředí. [5]

### 3.4 Hlavní činnosti

Činnosti společnosti můžeme rozdělit na dvě hlavní výrobní oblasti:

- a) Výroba pitné a užitkové vody
- b) Odkanalizování a čištění odpadních vod

#### a) Výroba a rozvod pitné a užitkové vody

Akciová společnost zásobuje vodou cca 717 tisíc obyvatel, což představuje cca 83,8% z celkového počtu obyvatel v zásobovaných oblastech. Provozuje 4,189 km vodovodních sítí se 104,237 vodovodními přípojkami o délce 833 km. Dále provozuje také 21 úpraven vod o kapacitě  $5,248 \text{ l.s}^{-1}$  a 327 vodojemů o celkovém objemu 373 tisíc  $\text{m}^3$ . Rozhodující podíl (více než 82%) vyrobené pitné vody připadá na vodu z centrálních zdrojů, upravovanou a rozváděnou v rámci jedné z nejrozsáhlejších vodárenských soustav v republice – Ostravského oblastního vodovodu (OOV). Jako hlavní velkokapacitní zdroje povrchové vody slouží tomuto systému údolní nádrž Kružberk v Jeseníkách a dále Šance a Morávka v Beskydech. Největšími úpravami vody jsou Podhradí (max. kapacita  $2300 \text{ l.s}^{-1}$ ), Nová Ves u Frýdlantu nad Ostravicí (kapacita  $2500 \text{ l.s}^{-1}$ ) a Vyšší Lhoty (kapacita  $450 \text{ l.s}^{-1}$ ). Mezi malé úpravy patří např. Dolní Lomná.

Dopravou vody ke spotřebiteli končí první polovina koloběhu vody v akciové společnosti. Druhá začíná odvedením použité vody do veřejné kanalizace a vrcholí vyčištěním před návratem do přírodního prostředí.

#### b) Odkanalizování a čištění odpadních vod

Na veřejnou kanalizaci je napojeno cca 532 tisíc osob, což představuje 62,3% z celkového počtu obyvatel ve sféře působnosti. Celková délka kanalizace bez přípojek představuje 1.136 km. Více než 34 tisíc kanalizačních přípojek měří dohromady 389 km.



Odpadní vody se čistí v 52 čistírnách odpadních vod, jejichž denní kapacita činí více než 280 tisíc m<sup>3</sup> znečištěné vody. Z velké části se jedná o odpadní vody od obyvatelstva, z průmyslových a zemědělských odpadních vod se čistí ty, které lze zpracovat biologicky a mechanicky.

Čistírenství a kanalizace jsou charakteristické potřebou investic do zařízení, zejména čistíren odpadních vod, které jsou budovány v souladu s nejnovějšími technologickými poznatky o kvalitě vyčištěné vody. U všech se využívá moderní technologie snižující energetickou náročnost čistících procesů a zvyšující konečný efekt čištění (jemnobublinné provzdušňování, regulace dodávek vzduchu podle skutečné spotřeby, regulace otáček čerpadel podle množství přitékajících odpadních vod, výroba elektrické energie z bioplynu apod.). Náročná technika se prosazuje i při kontrole a opravách kanalizační sítě (speciální televizní kamery apod.). [Výroční zpráva r. 2010]

**Tabulka 1:** Vývoj hospodářského výsledku (zisku) SmVaK Ostrava a.s.

Rok	2007	2008	2009	2010
Hospodářský výsledek - zisk po zdanění	402 036 tis. Kč	372 659 tis. Kč	359 222 tis. Kč	352 814 tis. Kč

*Zdroj: Výroční zpráva r. 2010.*

Z výše uvedeného vývoje je patrný pokles v dosahování zisku po zdanění v letech 2007 až 2010. Tento pokles zisku je způsoben zejména dvěma faktory – vkládání více prostředků do oprav a udržování a poklesem odběru pitné vody.

**Tabulka 2:** Počet zaměstnanců v rozdělení na hlavní činnosti (vodovody a kanalizace).

Rok	2007	2008	2009	2010
Přepočtený počet zaměstnanců celkem	908	915	892	873
v tom zaměstnanci provozu vodovodů	460	459	425	403
v tom zaměstnanci provozu kanalizací	285	293	304	307
v tom ostatní zaměstnanci	163	163	162	163

*Zdroj: Výroční zpráva r.2010.*

Tabulka ukazuje jednak snižování stavu zaměstnanců v jednotlivých letech, dále pak strukturu rozložení zaměstnanců na provoz vodovodů, kanalizací a ostatní.(útvary správy a řízení společnosti). Od roku 2008 dochází ke snižování stavu zaměstnanců celkem. Ke snižování stavu zaměstnanců dochází zejména z důvodu racionalizace práce a zvyšování

efektivitu prováděných činností. V provozu kanalizací naopak dochází k nárůstu počtu zaměstnanců od roku 2007 – a to v důsledku výstavby a provozování nových čistíren odpadních vod a v důsledku provozování dalších kanalizačních sítí v oblasti působnosti společnosti, tak i mimo ni. (Př: provozování kanalizační sítě a čistírny odpadních vod ve městě Bruntále)

**Graf 1:** Vývoj počtu a struktury zaměstnanců SmVaK Ostrava a.s.



Zdroj: [6].

Z výše uvedeného grafu je zřejmý kontinuální pokles stavu zaměstnanců, který je dosahován zejména unifikací prováděných činností, zavádění modernějších technologií a optimalizací počtu zaměstnanců. Snižování stavu zaměstnanců probíhá zejména v dělnických profesích. V roce 2010 pokračovalo snižování stavu zaměstnanců na celkový počet 873. Došlo ke snížení o 19 zaměstnanců oproti roku 2009 zejména v dělnické profesi. Výše uvedený graf doplňuje tabulku 2.

## **4 POSOUZENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ**

### **4.1 Systém vzdělávání ve vybraném podniku**

Systém vzdělávání je významnou součástí konceptu personální práce u každé společnosti, pro SmVaK nevyjímaje. Dle získaných poznatků, díky rozhovorům s představitelem managementu a s vedoucím oddělení personalistiky a mezd, je vzdělávání v SmVak považováno za jeden z nejdůležitějších pilířů udržení konkurenceschopnosti firmy.

Současný stav vzdělávacího systému má své počátky v roce 2000, kdy se začal postupně budovat. Společnost provedla externí personální audit a dnešní podoba vzdělávacího systému je součástí dokumentu s názvem „Plánované úkoly roku 2011“, kde jsou v samostatné kapitole popsány cíle vzdělávání, oblasti vzdělávání s určenými skupinami zaměstnanců a také hlavní zodpovědnosti personálního oddělení včetně sledování nákladů. Konkrétním naplněním tohoto plánu jsou pak jednotlivá školení, semináře, vzdělávací odborné programy, jazykové vzdělávání, práce s absolventy vysokých technických škol včetně zákonného (povinného) vzdělávání bezpečnosti práce. Všechny vzdělávací akce jsou zaznamenávány a elektronicky vedeny v personálním informačním systému (tzv. PIS) včetně sledování nákladů. Hlavní důraz se klade na odbornou a jazykovou vybavenost zaměstnance, u řídicích zaměstnanců pak na manažerské dovednosti a schopnosti.

SmVaK uskutečňuje následující oblasti vzdělávání:

- a) zákonná (zahrnující oblasti BOZP a PO) 221 základních školení, z toho 66 školení bylo provedeno vlastními zaměstnanci;
- b) odborná (zejména pro oblasti vodovodů, kanalizací, čistíren odpadních vod), 92 odborných jednorázových školení, dále pak 1 školení pro interní auditory v rámci systému řízení kvality norem ISO;
- c) manažerská (dle konkrétních požadavků odborných ředitelů) 6 manažerských školení – z toho 1x rozvoj péče o zákazníka, 1x řešení konfliktních situací;
- d) jazyková (anglický a španělský jazyk) 5 jazykových skupin anglického jazyka, dále pak individuální kursy angličtiny a španělštiny;

- e) školení z oblasti výpočetní techniky – 1 školení;
- f) úvodní školení pro absolventy technických vysokých škol – je plánováno na podzim 2011;
- g) specifická odborná školení v rámci dotačního titulu „EDUCA“ – z oblasti ekonomické, vodovodů a kanalizací, je uskutečňováno v letech 2010 až 2012 vzdělávání pro zaměstnance společnosti, na jehož financování se podílí Evropský sociální fond a rovněž rozpočet ČR. (příloha č. 3, údaje z r. 2010)

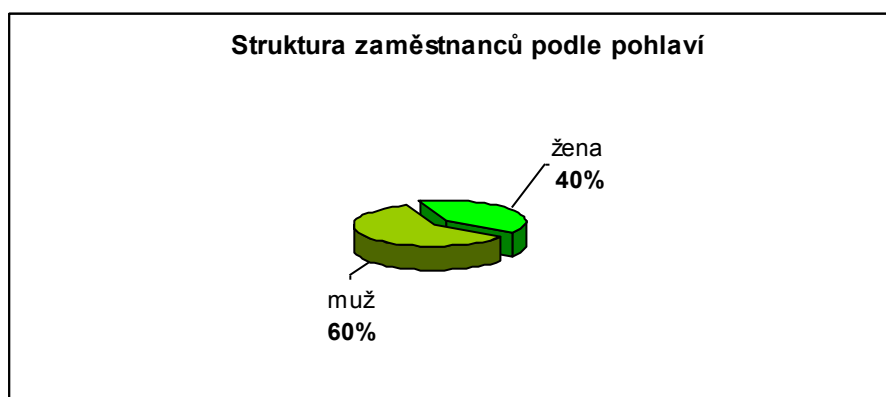
S cílem zjistit skutečné vzdělávací potřeby jsem oslovila celkem 55 respondentů, kterými byli techničtí pracovníci (technici, technicko-provozní referenti, techničtí pracovníci) na provozech a provozních střediscích vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod. Zpět jsem obdržela 30 vyplněných dotazníků, což je 55% návratnost. Tento dotazník je uveden v (příloze č. 2).

## 4.2 Výsledky z dotazníkového šetření

Výsledky jsou vyjádřeny v procentech a následně slovně popsány.

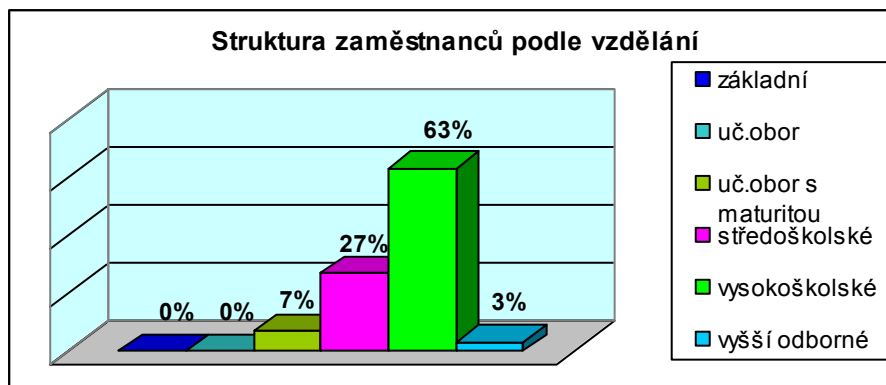
### Charakteristika respondentů

**Graf 2:** *Struktura zaměstnanců podle pohlaví.*



*Zdroj: vlastní zpracování.*

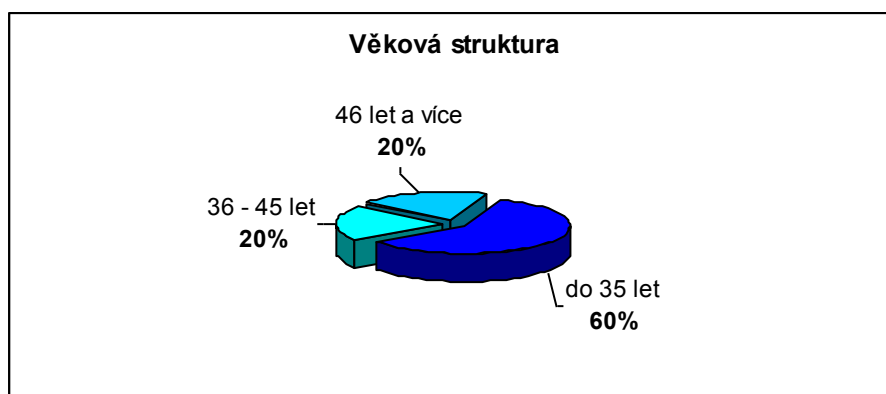
**Graf 3:** *Struktura zaměstnanců podle vzdělání.*



*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z výše uvedených grafů vyplývá, že 60% dotázaných jsou muži (graf 2) a dále že 63% dotázaných jsou absolventi vysokých (zejména technických) škol (graf 3). Další významnou skupinou respondentů (27%) jsou absolventi středních technických škol s maturitou.

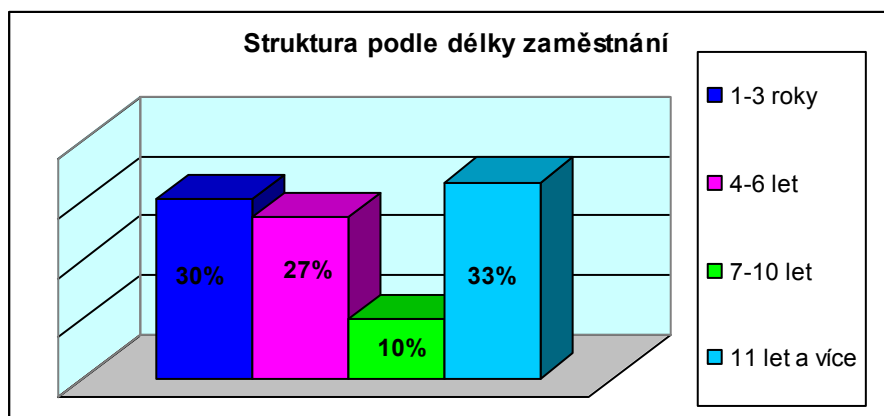
**Graf 4:** *Věková struktura.*



*Zdroj: vlastní zpracování.*

Graf č. 4 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců. Nejpočetnější věkovou skupinou je skupina ve věku do 35 let (60%).

**Graf 5:** *Struktura podle délky zaměstnání.*



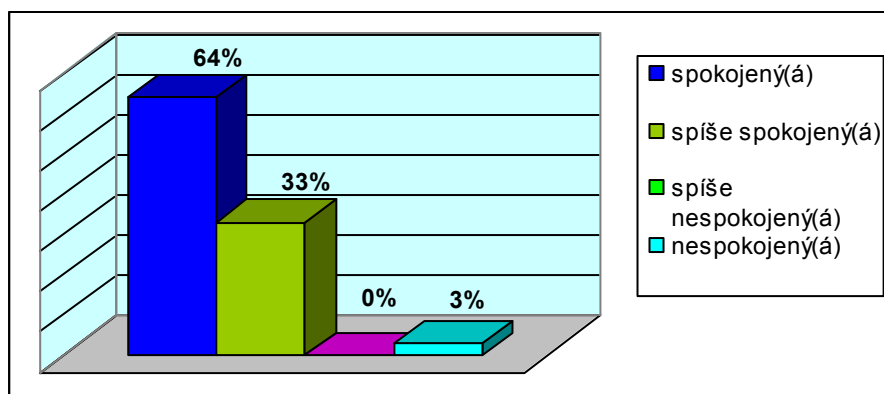
*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z grafu 5 vyplývá skutečnost, že mezi dotazovanými zaměstnanci pracuje u společnosti více než 7 let 43% dotazovaných, do 6 let pak 57% (z toho do 3 let 30%). Složení odpovídá vybrané skupině dotazovaných.

### **Zpracování vzdělávacího systému**

#### **Otázka č. 1: Jak jste spokojený(á) s nynějším pracovním místem?**

**Graf 6:** *Jak jste spokojený(á) s nynějším pracovním místem?*

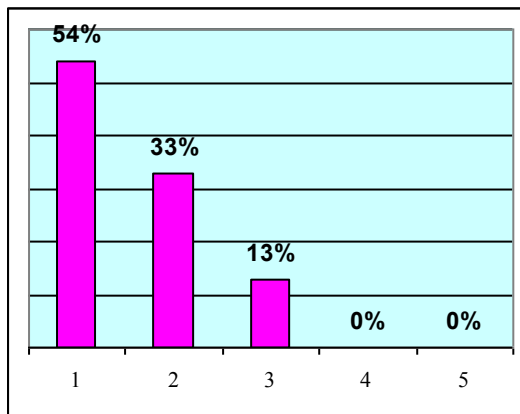


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Z odpovědí respondentů vyplývá jednoznačný závěr, že 64% dotazovaných je s nynějším pracovním místem spokojeno, 33% dotázaných je spíše spokojených, pouze 3% dotazovaných zodpovědělo, že se současným pracovním zařazením jsou nespokojeni. Toto je velmi pozitivní výsledek průzkumu pro vedení společnosti, neboť 97% dotázaných je spokojeno nebo spíše spokojeno se svým pracovním zařazením.

**Otázka č. 2: Ohodnot'te prostou známkou, jako ve škole, důležitost následujících motivačních faktorů pro vás? (1- nejdůležitější, 5 – nejméně důležité)**

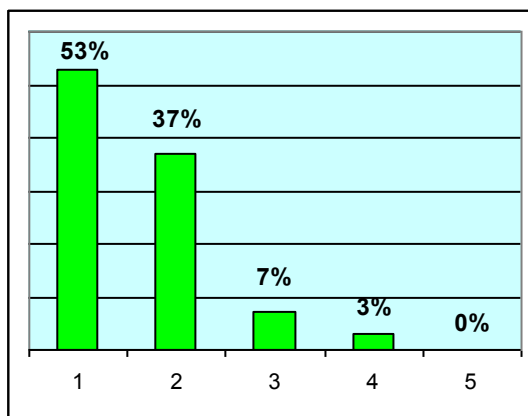
**Graf 7: Výše platu.**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Pro 87% dotázaných je výše platu rozhodující motivační faktor.

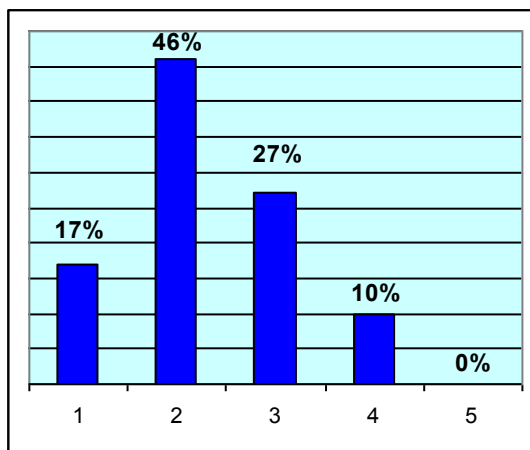
**Graf 8: Zajímavost práce.**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Výsledky této otázky jsou „ve shodě“ s výsledky otázky č.1 (graf 6). 10% dotazovaných zaměstnanců nepovažuje zajímavost práce za významný motivační faktor.(hodnoceno známkou 3 (7%) a 4 (3%). Celkový výsledek je však pozitivní. Zajímavost práce je významným motivačním faktorem pro 90% respondentů (hodnoceno známkou 1 (53%) a 2 (37%).

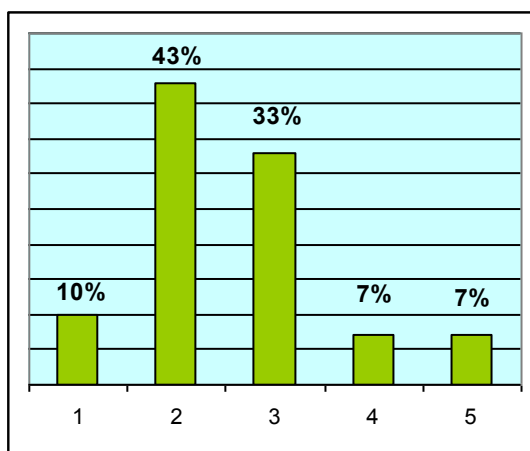
**Graf 9:** *Možnost vzdělávání.*



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Možnost vzdělávání je velmi významným motivačním faktorem pro 63% respondentů. Žádný z respondentů nehodnotil tento faktor známkou 5. Neutrální stanovisko vyjádřilo 27% dotazovaných a 10% je téměř nespokojených.

**Graf 10:** *Kariérní postup.*

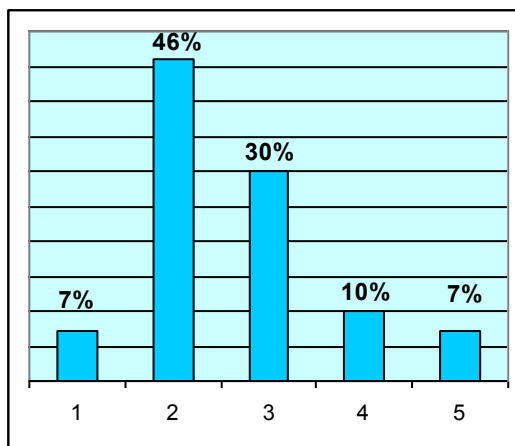


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Kariérní postup lze také označit za významný motivační faktor, protože více jak 50% respondentů přidělilo tomuto faktoru hodnocení 1 a 2.



**Graf 11: Zaměstnanecké výhody.**

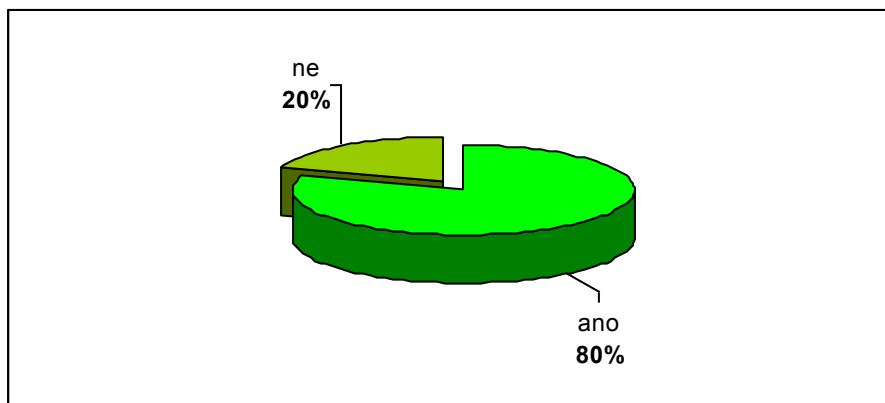


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Zaměstnanecké výhody mají pro motivaci zaměstnání rovněž velký význam. Pouze 17% respondentů je nepovažuje za významné.

**Otázka č. 3: Ke zlepšení výkonu a větší spokojenosti v SmVaK by přispělo rozšíření vzdělávání? (považují vzdělávání za motivační prvek?)**

**Graf 12: Ke zlepšení výkonu a větší spokojenosti v SmVaK by přispělo rozšíření vzdělávání?**

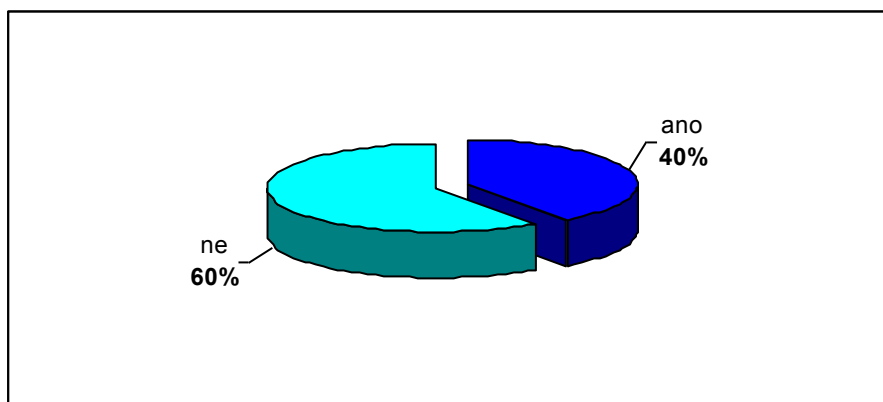


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Výsledky této otázky jsou jednoznačné. 80% dotázaných je přesvědčeno, že rozšíření vzdělávání je motivační prvek ke zlepšení jejich výkonu a vedoucí k ještě větší spokojenosti zaměstnanců. Tento výsledek je v souladu s popisem výsledků u grafu 9: možnost vzdělávání.

**Otázka č. 4: Je rozsah vzdělávání v SmVaK podle vás dostatečný?**

**Graf 13:** *Je rozsah vzdělávání v SmVaK podle vás dostatečný?*

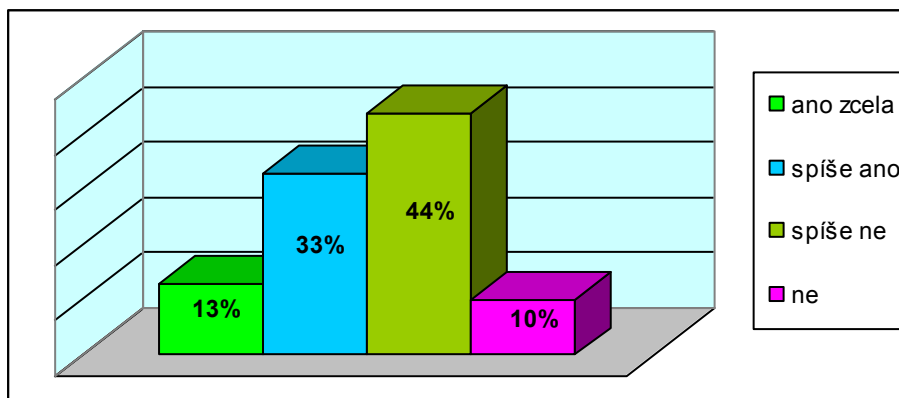


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Výsledky potvrzují předešlé závěry – rozsah vzdělávání je dle názoru respondentů nedostatečný – k tomuto závěru se přiklání 60% dotázaných.

**Otázka č. 5: Jste spokojený(á) se současným stavem organizace a s informovaností o vzdělávání ve společnosti?**

**Graf 14:** *Jste spokojený(á) se současným stavem organizace a informovaností o vzdělávání ve společnosti?*

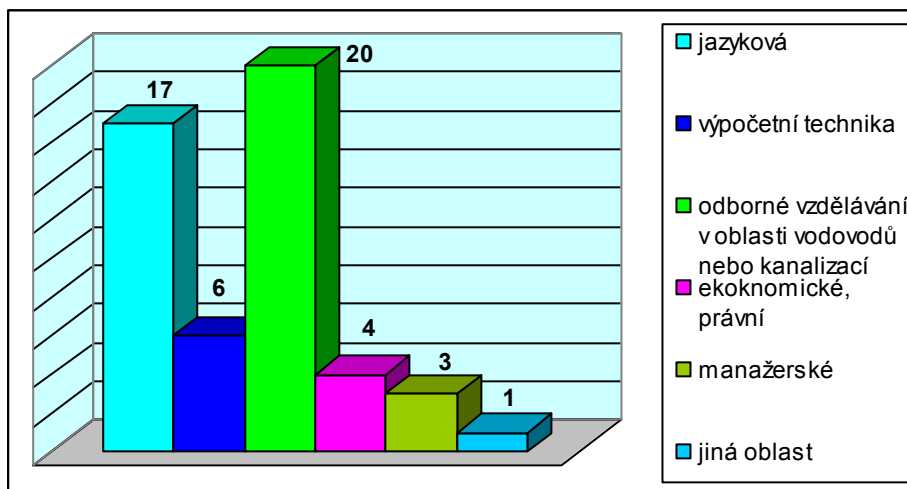


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Spokojenost nebo nespokojenost se současným stavem organizace a informovaností o vzdělávání ve společnosti je vyrovnaná, spíše nespokojených je větší část dotázaných. (54%). Tyto výsledky jednoznačně ukazují pro návrh změny, v činnostech personálního oddělení vedoucích ke zlepšení současného stavu. (viz kapitola č. 5 Návrhy a doporučení...)

**Otázka č. 6: Uved'te oblast profesního vzdělávání, kterou postrádáte?**

**Graf 15:** Uved'te oblast profesního vzdělávání, kterou postrádáte?

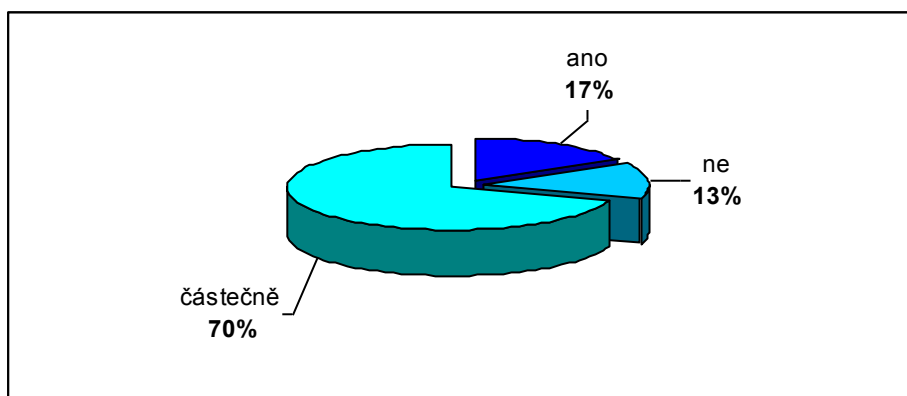


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Výsledky jasně dokládají, v jakých oblastech si respondenti představují rozšíření vzdělávání. Jsou to odborná školení z oblasti vodovodů a kanalizací, dále pak výuka cizích jazyků.

**Otázka č. 7: Souhlasili byste s tím, aby vzdělávání probíhalo mimo pracovní dobu?**

**Graf 16:** Souhlasili byste s tím, aby vzdělávání probíhalo mimo pracovní dobu?

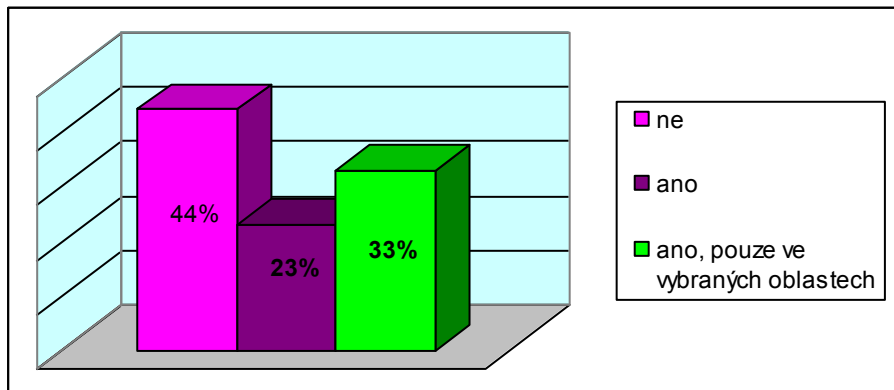


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Poměrně překvapivý výsledek – 87% dotázaných by souhlasilo, kdyby další vzdělávání probíhalo buď částečně, nebo úplně mimo stanovenou pracovní dobu. Je reálný předpoklad, že by prostředky vložené do vzdělávání byly vynaloženy efektivně.

**Otázka č. 8: Jste ochotni si na vzdělávání připlatit? (podílet se částečně na úhradě nákladů na vzdělávání?)**

**Graf 17:** *Jste ochotni si na vzdělávání připlatit?*



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

56% dotázaných je ochotno se částečně podílet na úhradě výdajů spojených s dalším odborným vzděláváním. Dokumentuje to vysoký zájem o sebevzdělávání respondentů.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zjištěné skutečnosti z dotazníkového šetření je možné shrnout do následujících oblastí:

- a) větší míra spokojenosti zaměstnanců se stávajícím pracovním zařazením a náplní práce pro společnost; (graf 6)
- b) jednoznačně silný motivační faktor vzdělávání pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců; (graf 9, graf 12, graf 13)
- c) spíše nespokojenost se současným stavem objemu a struktury vzdělávání, dále pak spíše nespokojenost se stavem informování o probíhajících vzdělávacích akcích; (graf 13, graf 14, graf 15)
- d) převládající ochota se vzdělávat i mimo rámec pracovní doby a částečně se podílet na nákladech spojených se vzděláváním. (graf 16, graf 17)

Před vlastními doporučeními uvádím hlavní cíle a oblasti vzdělávání pro rok 2011 vybrané z dokumentu s názvem „Plánované úkoly pro rok 2011“ u společnosti SmVaK.

Cíle vzdělávání:

- 1) Splnění zákonných požadavků na vzdělávání dané platnou legislativou ČR a požadavků vyplývajících z popisů pracovních míst včetně naplnění konkrétních programů integrovaného systému řízení, naplnění podmínek vzdělávacího programu „EDUCA“;
- 2) Zvýšení odborných znalostí a výkonnosti všech zaměstnanců společnosti;
- 3) Zvýšení úrovně jazykových dovedností u vybraných zaměstnanců společnosti. (angličtina, španělština). (příloha č. 3)

V roce 2010 se však pouze částečně uskutečnilo např. manažerské vzdělávání pro vedoucí zaměstnance, dále pak chybělo školení v oblasti výpočetní techniky. Jazykové vzdělávání je umožněno pouze vybraným pěti skupinám zaměstnanců. Zdrojem těchto informací bylo seznámení se s uskutečněnými školením a vyhodnoceným plánem vzdělávání kdy byly plány srovnávány s realitou za rok 2010. Druhým zdrojem bylo provedené interview s organizačně-správním ředitelem a vedoucím personálního oddělení personalistiky a mezd.

Na základě výše uvedených zjištění navrhuji následující doporučení:

- 1) Zpracovat a provést analýzu vzdělávacích potřeb u všech technicko-hospodářských pracovníků (THP)

Zdůvodnění: vybraný vzorek respondentů reprezentuje pouze malou část zaměstnanců, na skupině všech THP zaměstnanců by měla analýza výrazně lepší vypovídací schopnost.

- 2) Na základě posouzení změnit rozsah a strukturu zaměstnanců zařazovaných do jazykového vzdělávání. Zařadit do jazykových programů techniky a technicky z provozů vodovodů a kanalizací a absolventy technických vysokých škol. Zdůvodnění: současný stav jazykového vzdělávání je dle mého názoru málo účinný. Do průzkumu nebyly zařazeny například skupiny technických pracovníků z provozu vodovodů a kanalizací, což jsou pracovníci, kteří se zabývají hlavním předmětem činnosti společnosti. Doporučuji však nejdříve vyhodnotit současný model a zavést měření účinnosti dosavadního jazykového vzdělávání. U skupiny, která dosahuje nejvyšší úrovně jazykových dovedností vybrat klíčové zaměstnance a umožnit jim další růst formou individuální výuky. Dále navrhuji uskutečnit jazykové vzdělávání v mimopracovní době, to znamená, že čas strávený jazykovým vzděláváním by se nezapočítával do odpracované doby. Dále navrhuji zvážit, aby se na jazykovém vzdělávání spolupodíleli zaměstnanci na úhradě části nákladů na toto vzdělávání a přehodnotit stávající strukturu zaměstnanců zařazených do jednotlivých skupin. Rovněž je důležité posoudit potřebu jazykového vzdělávání zejména pro technické zaměstnance z útvaru vodovodů a kanalizací. Výše uvedená opatření zvýší motivaci zaměstnanců se vzdělávat, vytvoří i lepší ekonomické podmínky zařadit další zaměstnance do jazykového vzdělávání bez nutnosti zvýšených nákladů na toto vzdělávání.

- 3) Rozšířit oblast odborného vzdělávání v oblasti vodovodů, kanalizací a čistírenství. Zdůvodnění: u výše uvedených oblastí je jednoznačně nejvíce potřebné, aby byly jejich znalosti rozšířeny. V současné době probíhají jednak většinou jednodenní odborná školení vyplývající z legislativních změn nebo také odborné konference. Dále pak SmVaK využily možnosti získat dotace na specifická odborná vzdělávání v rámci programu EDUCA. Jedná se o 9 odborných školení v ekonomické oblasti,

9 odborných školení z oblasti výroby a distribuce pitné vody a 10 odborných školení v oblasti kanalizací a čistíren odpadních vod. Po ukončení těchto školení v roce 2012 navrhuji pokračovat v dalším prohlubování znalostí. Vložení větších prostředků do odborného vzdělávání dle mého soudu zefektivní činnost zaměstnanců a „vrátí se“ v podobě větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců s prací a následně také stabilizací zaměstnanců u společnosti.

- 4) Zvýšit objem vzdělávání v oblasti výpočetní techniky a rovněž u manažerského vzdělávání středního managementu. Střední management navrhuji z toho důvodu, že v něm působí klíčoví vedoucí zaměstnanci, kteří aplikují strategické cíle společnosti do každodenní provozní praxe.
- 5) Zvýšit informovanost o vzdělávacích akcích a školeních, zejména prostřednictvím vnitropodnikového intranetu společnosti, nástěnek na provozech a provozních střediscích, větší informovaností na poradách vedoucími zaměstnanci. Toto je úkol zejména pro personální oddělení. Pravidelným poskytováním informací o uskutečněných vzdělávacích akcích a zejména pak o plánovaných vzdělávacích akcích.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala jednou z důležitých součástí personálních činností – vzděláváním zaměstnanců v podmínkách akciové společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do šesti kapitol. Po úvodu jsem ve druhé kapitole uvedla rozhodující teoretická východiska, která jsou důležitá pro pochopení významu vzdělávání v organizaci, plánování vzdělávání a metod používaných pro efektivní vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části jsem čerpala zejména ze zdrojů p.Armstronga a p.Koubka.

Stěžejní částí mé práce jsou uvedeny v kapitolách čtyři a pět. Ve čtvrté kapitole je posouzen nejdříve stávající systém vzdělávání ve společnosti SmVaK Ostrava, jejíž hlavní náplní je výroba pitné vody, odkanalizování a čištění vod odpadních (viz kapitola třetí s názvem „Charakteristika vybraného podniku“). Současný systém vzdělávání má své počátky v roce 2000, kdy se začal postupně budovat a stal se součástí celkového strategického řízení společnosti. Konkrétním výsledkem je roční plán vzdělávání rozdělený na jednotlivé oblasti vzdělávání, stanovuje základní zodpovědnosti a povinnost vedení záznamů a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Systém vzdělávání je rovněž součástí integrovaného systému řízení v rámci evropských norem kvality „ISO“. Druhým důležitým pilířem kapitoly č. 4 a celé práce je provedení dotazníkového šetření na vybraném vzorku technických pracovníků a podrobný rozbor-analýza jejich výsledků včetně přehledného grafického vyjádření.

V páté kapitole jsem navrhla konkrétní návrhy a doporučení, které vycházejí z úvah a porovnání teoretických východisek ve druhé kapitole, současně používaného systému vzdělávání na jedné straně, a výsledků dotazníkového šetření na straně druhé. Představují slabé stránky současného systému vzdělávání v SmVaK. Ke zlepšení současného stavu přispěje zejména změna struktury a rozsah zaměstnanců zařazovaných do jazykového vzdělávání, rozšíření oblastí odborného vzdělávání v oblasti vodovodů, kanalizací a čištění odpadních vod formou ucelených odborných programů, rozšíření školení v oblasti výpočetní techniky a zvýšení informovanosti zaměstnanců společnosti o plánovaných vzdělávacích akcích a rovněž seznamování s výsledky uskutečněných školení. Tím, že jsem navrhla, aby se vybraná školení prováděla i mimo rámec základní pracovní



doby, zvýší se i motivace zaměstnanců o školení, o uplatnění získaných poznatků ze vzdělávání v pracovní každodenní činnosti a tím i zvýšení jejich spokojenosti. Důležitým efektem bude zvýšení efektivity a účinnosti práce zaměstnanců.

Bakalářská práce je pokusem napomoci zlepšení vzdělávání u společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. MIROSLAV, K a kol: *"Ostravský oblastní vodovod (1958 - 2008)", prezentační brožura.*: SmVaK Ostrava a.s., 2008. 34 s.
4. ŠVÁB, P a kol: *Průručka integrovaného systému řízení*. 5. vyd. Ostrava: SmVaK Ostrava a.s., 2010. 25 s.
5. Výroční zpráva 2009 [online] [cit. 2011-02-02]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=22>>.
6. Podnikové prezentační materiály SmVaK a.s., Ostrava, 2009.

## SEZNAMY

### Seznam obrázků:

Obrázek 1: <i>Oblast působnosti [6].</i> .....	9
--	---

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: <i>Vývoj hospodářského výsledku (zisku) SmVaK Ostrava a.s.</i> .....	11
Tabulka 2: <i>Počet zaměstnanců v rozdělení na hlavní činnosti (vodovody a kanalizace)....</i>	11

### Seznam grafů:

Graf 1: <i>Vývoj počtu a struktury zaměstnanců SmVaK Ostrava a.s.</i> .....	12
Graf 2: <i>Struktura zaměstnanců podle pohlaví.</i> .....	14
Graf 3: <i>Struktura zaměstnanců podle vzdělání.</i> .....	15
Graf 4: <i>Věková struktura.</i> .....	15
Graf 5: <i>Struktura podle délky zaměstnání.</i> .....	16
Graf 6: <i>Jak jste spokojený(á) s nynějším pracovním místem?</i> .....	16
Graf 7: <i>Výše platu.</i> .....	17
Graf 8: <i>Zajímavost práce.</i> .....	17
Graf 9: <i>Možnost vzdělávání.</i> .....	18
Graf 10: <i>Kariérní postup.</i> .....	18
Graf 11: <i>Zaměstnanecké výhody.</i> .....	19
Graf 12: <i>Ke zlepšení výkonu a větší spokojenosti v SmVaK by přispělo rozšíření vzdělávání?</i> .....	19
Graf 13: <i>Je rozsah vzdělávání v SmVaK podle vás dostatečný?</i> .....	20
Graf 14: <i>Jste spokojený(á) se současným stavem organizace a informovanosti o vzdělávání ve společnosti?</i> .....	20
Graf 15: <i>Uvedte oblast profesního vzdělávání, kterou postrádáte?</i> .....	21
Graf 16: <i>Souhlasili byste s tím, aby vzdělávání probíhalo mimo pracovní dobu?</i> .....	21
Graf 17: <i>Jste ochotni si na vzdělávání připlatit?</i> .....	22

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Plán vzdělávání pro r. 2011